



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

Konfliktens paradoxala roll i förändringsarbete

En diskursiv studie om hantering av potentiella och utvecklade konflikter
i förändringsarbete kring jämställdhet och mångfald.

Filosofie kandidatexamen i arbetsvetenskap med inriktning mot konfliktlösning
Vårterminen 2015
Clara Gerdmar och Wiveca Karlström

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2015
Handledare: Thomas Jordan
Examinator: Danka Miscevic

Syftet med uppsatsen är att inventera och undersöka förändringsarbetsares förhållningssätt och hantering av potentiella och utvecklade konflikter i förändringsarbete som fokuserar på jämställdhet och mångfald i arbetsorganisationer. Studien är avgränsad till sex förändringsarbetare, anställda i eller arbetande för välfärdsorganisationer i Göteborg, som arbetar utbildande med jämställdhets- och mångfaldsfrågor.

Tidigare forskning i uppsatsen har behandlat forskning som rör det komplexa i att arbeta praktiskt med jämställdhet och mångfald i arbetsorganisationer, motstånd mot förändringsarbete med jämställdhets- och mångfaldsfrågor och det paradoxala i deltagarinflytande i utbildningar som rör frågorna. **Teoribildningen** som utgjort uppsatsens analytiska verktyg är diskursanalysens diskursteori, använd för att undersöka meningsskapande diskursiva utsagor om hantering av potentiella och utvecklade konflikter och kategoriseringsmodellen ABC-triangeln, använd för att kategorisera verksamma konfliktaspekter i utbildningssituationerna.

Metoden för uppsatsen är öppet tematiska kvalitativa intervjuer med en induktiv ansats. Intervjuformen valdes för att möjliggöra sökandet efter diskursiva mönster i intervjupersonernas tal och den induktiva ansatsen gjorde det möjligt att sätta den insamlade empirin i centrum för uppsatsen.

Resultatet av undersökningen visar en variation av meningsskapande strategier, som förändringsarbetare använder sig av för att hantera potentiella och utvecklade konflikter i utbildningssituationer med fokus på jämställdhet och mångfald. Resultatet visar också att de meningsskapande strategierna är verksamma i två diskurser med olika fokus – den ena mer uppdragsstyrt och med mindre strävan efter djupgående förändring och den andra vice versa.

Nyckelord: *Jämställdhet, mångfald, förändringsarbete, konflikt, konflikthantering*

Tack till,

alla förändringsarbetare som gav av sin tid till oss – utan er ingen uppsats.

Tack även till, Thomas Jordan för din handledning och Birgitta Jordansson för kontakter och litteraturförslag och behövligt stöd. Jenny Wendefors för kontakter och medverkan i pilot-intervju. Lena Andersson för en djupare inblick i diskursanalysens snårighet. Cleo Nabo för grafiskt göromål och Staffan Gerdmar för korrekturläsning. Studiekamrater, nära och kära.

Och tack så hjärtligt för och till varandra.

Innehållsförteckning

1.	Inledning	5
2.	Bakgrund	6
2.1	Syfte och frågeställningar	7
3.	Tidigare forskning	7
3.1	Det komplicerade praktiska	7
3.2	I korsningen mellan genusteori och förändringsarbete	8
3.2	Det radikala medvetandegörandet	9
4.	Teori och metod	10
4.1	Kategoriseringsmodell för konfliktspekter	10
4.2	Diskursteori	11
4.3	Metod	12
4.4	Urval av intervjupersoner	13
4.5	Tillvägagångssätt, kodning och analys	14
4.6	Tillförlitlighet och etisk reflektion	15
4.7	Situering	16
4.8	Metoddiskussion	16
5.	Resultat och analys	17
5.1	Potentiella och utvecklade konflikter	17
5.1.1	Begrepp	18
5.1.2	Förändringsarbetaren	18
5.1.3	Synsätt	18
5.1.4	Hot mot position	19
5.1.5	Organisation och gruppsammansättning	19
5.2	Sammanfattning av potentiella konflikter	20
5.3	Strategier – med riktning mot uppdraget	20
5.3.1	Uppdragsfokus utan ändring av attityd	20
5.3.2	Möta med anpassad kunskap	22
5.3.3	Inte säga ut vad som finns i rummet	23
5.4	Strategier – med riktning mot djupgående förändring	24
5.4.1	Väjer inte för obekvämligheter	24
5.4.2	Arbeta med organisationsproblem först	26
5.4.3	Att reflektera över sin roll	27

5.4.4 Gruppdynamik	28
5.4.5 Kunskapsutvidgande	30
5.5 Sammanfattning av strategier	30
5.6 Sammanfattande analys av resultatet.....	31
6. Slutdiskussion och vidare forskning.....	33
Referenser	35
Bilaga 1.....	37

1. Inledning

Vårt samarbete började i samtal och har så fortsatt. Vid första mötet inför frågan att skriva tillsammans kom vi att tala om svårigheten med samtal. Att lyssna på någon som säger det vi inte håller med om. Hur rädslan aktiveras i vårt inre och gör oss sårbara när vi inte är överens och hur lätt det är att skiljas där: ”vi släpper det ämnet, vi tycker så olika ändå”, för att bibehålla harmoni, undvika konflikt och därmed möjlighet till utveckling och förändring. Vi pratade också om de samhälleliga förändringsprocesserna, där vi menar att samtalen om demokrati har slipats till perfektion för att åtminstone tankemässigt klargöra vad demokrati är. Men att det är sämre ställt med utförandet av demokratiska handlingar. Vi fann en förklaring till detta i Åsa Wettergrens (2013) bok om *emotionsregimer*, som djupt inbäddade i vår kultur visar vägen till hur vi lär oss hantera emotioner¹. Emotionsregimerna kan tänkas som en social kompass, det vill säga ett samhälleligt legitimerat sätt som vi justerar våra känslor efter. Gällande emotionsregimer lär oss hantera vilka känslor som får visas, hur dessa får visas och i vilken kontext, som ett sätt att upprätthålla mellanmänsklig trygghet (Wettergren 2013:29ff). Den svenska ”konsensuskulturen” är sprungen ur vår emotionsregim och kortfattat innebär denna att beslut kan fattas på oeniga grunder för att inte äventyra rådande harmoni och minimera risken för konflikt (Wettergren 2013:32). Med andra ord tänker vi att detta hindrar oss från att vara i konflikter som leder till utveckling och förändring. Svårigheten att samtala i kombination med den svenska konsensuskulturen fick oss att vilja utforska vad som händer i välfärdsorganisationer² ålagda att bedriva förändringsarbete enligt diskrimineringslagen.³ Där ska anställda börja tänka och handla annorlunda och det som ska ske är förändring. En fråga vi ställer oss är om vi ens har förutsättningar att förändringsarbeta enligt demokratiska ålaganden i organisationer som enligt vårt synsätt vilar på odemokratiska grunder. En annan fråga är om organisationerna ger de anställda förutsättningar att förändras och hur ser förutsättningarna ut för de som arbetar med att utbilda för förändring?

¹ Emotioner ska här förstås som något mer än en känsla, som enbart betecknar en fysiologisk upplevelse (till exempel hunger och smärta), eftersom dessa är både socialt formade och biologiskt kännbara (Thoits 1989:318f).

² Välfärdssamhället Sverige har välfärdsorganisationer (även kallade human service-organisationer), vars uppgift är att gagna och skydda människors välbefinnande och utveckling och som sådana bidrar till att ta hand om sina medborgare från födseln till döden. Exempel på denna typ av organisationer är rättsväsendet, försäkringskassan, arbetsförmedlingen, vård, skola och omsorg. De flesta av dessa organisationer ingår i den offentliga sektorn (statliga, kommunala och landstingsstyrda organisationer), är politiskt styrda och samhälleligt finansierade (Thylefors 2007:11–19).

³ Diskrimineringslagen föreskriver att: ”arbetsgivare och arbetstagare ska samverka om aktiva åtgärder för att uppnå lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, och särskilt motverka diskriminering i arbetslivet på sådana grunder” (SFS 2008:567).

2. Bakgrund

Under våra studier i konfliktämnet har vi slutit oss till tanken att konflikt är en ofrånkomlig del av mänsklig gemenskap med definitionen:

En konflikt uppstår (i) när en eller flera parter har önskemål de inte är villiga att släppa och (ii) upplever att någon annan blockerar dem från att tillgodose dessa önskemål. (iii) När blockeringen av viktiga önskemål kvarstår väcks frustration, (iv) som driver minst en av parterna att agera ett eller annat sätt gentemot den andra parten (Jordan 2015:15).

När konflikter uppstår i arbetslivet tenderar oskickligt hanterade sådana hämma utvecklingen i organisationer. I skickligt hanterade, när lärdomar tas tillvara för att lösa det problematiska som utlöste konflikt, kan hanteringen istället leda till att organisationer utvecklas (Jordan 2015:10). Detta väckte vårt intresse för konflikters roll i arbetsorganisationers förändringsarbete eftersom vi tänker att det är relevant att hantera både potentiella eller utvecklade konflikter och att göra detta på ett konstruktivt sätt för att skapa förutsättningar till förändring.

Förändringsarbete överlag i arbetsorganisationer är ett fält⁴ som kantas av misslyckanden och detta handlar ofta om att dem som är ålagda att förändras uppvisar motstånd i form av motstridiga uppfattningar. Det vill säga, dessa visar reaktioner som tyder på makt- och revirtänkande, upplevelser av hot, känslor av otrygghet och osäkerhet samt brist på förtroende (Isaksson 2009:6). Förändringsarbete som syftar till förändring enligt diskrimineringslagen, alltså arbete med *jämställdhets- och mångfaldsfrågor* har i flertalet studier (se Wahl m.fl. 2011; Höök & Wahl 2003; Höök 2006) visats aktivera ytterligare en dimension av motstånd. *Jämställdhet* kommer i studien användas med definitionen ”att kvinnor och män har samma makt att forma samhället och sina egna liv och det förutsätter samma möjligheter, rättigheter, skyldigheter på livets alla områden” (Wahl m.fl. 2011:26). Begreppet *mångfald* förstås på samma sätt men avser även kön, ålder, funktionshinder, sexuell läggning, religion/trosuppfattning och etnisk tillhörighet (Wahl m.fl. 2011:198).⁵ Wahl m.fl (2011:214) beskriver exempelvis motstånd i jämställdhetsarbete som att kvinnor och män upplever sig ifrågasatta i sina föreställningar om sig själva men också att dessa upplever ett ifrågasättande av maktrelationer mellan kvinnor och män i grupper. Sedan tidigare är förändringsarbete av detta slag alltså känt som omgärdat av en högre konfliktpotential än förändringsarbete överlag. Hur dem som leder detta förändringsarbete förhåller sig till och agerar inför eller i konflikter är däremot inte utforskat.

⁴ Förändringsarbete i arbetsorganisationer ingår i ett fält som benämns som Change Management (Isaksson 2009:6).

⁵ Vi är medvetna om att det pågår kritiska diskussioner om begreppen: exempelvis kan jämställdhetsbegreppet kritiseras för att upprätthålla en tvåkönsnorm och det positiva olikhetsskapandet mångfaldsbegreppet innefattar kan stabilisera synen på de grupper som åsyftas. Då vi inte ämnar undersöka denna kontrovers eller använder begreppen som analysverktyg ser vi det som möjligt att avgränsa oss till dessa två begrepp för att beskriva förändringsarbetet vi är intresserade av att undersöka.

2.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att inventera och undersöka förändringsarbetsares⁶ förhållningssätt och hantering av potentiella och utvecklade konflikter i förändringsarbete som fokuserar på jämställdhet och mångfald i arbetsorganisationer. Studien är avgränsad till sex förändringsarbetare, anställda i eller arbetande för välfärdsorganisationer i Göteborg, som arbetar utbildande med jämställdhets- och mångfaldsfrågor.

Frågeställningarna är:

- Vilka potentiella och utvecklade konflikter möter förändringsarbetarna i utbildningssituationer med fokus på jämställdhet och mångfald?
- Vilka strategier använder förändringsarbetarna för att hantera potentiella och utvecklade konflikter och vilka diskurser ligger till grund för valet av strategier?

3. Tidigare forskning

Det har forskats mycket om förändringsarbete med fokus på jämställdhetsfrågor och integration av jämställdhet i arbetsorganisationer. Och trots att vi funnit att forskningen entydigt visar att förändringsarbete med detta fokus aktiverar motstånd, har vi inte funnit några studier som visar den variation av strategier som förändringsarbetare använder sig av när de hanterar potentiella eller utvecklade konflikter i utbildningssituationer. Att undersöka detta ger alltså vår studie av strategier relevans i sammanhanget. Nedan följer ett urval av studier som visar en del av den komplexitet som omgärdar denna typ av förändringsarbete.

3.1 Det komplicerade praktiska

I en översikt om jämställdhets- och mångfaldsarbete i arbetsorganisationer förmedlar Wahl m.fl. (2011:197–234) sin bild av det komplicerade praktiska arbetet. Exempelvis visar de med sin översikt av den egna och andras forskning (se Nilsson Fägerlind 2003; Höök & Wahl 2003; Höök 2006) att det sedan länge separata jämställdhetsarbetet tenderar att bli en del av ett mer övergripande mångfaldsarbete. De som talar för en sammanslagning av jämställdhetsarbetets separata in i mångfaldens övergripande, menar att båda verkar för liknande förändring och att det som finns inom jämställdhetsstrukturen inte kan separeras från det faktum att

⁶ Fortsättningsvis kommer alla intervjuade, oavsett titel att benämnas förändringsarbetare.

alla människor ingår i flera typer av strukturer (t.ex. kvinna eller man med en sexuell läggning, i en viss ålder och etnicitet). De som talar mot en sammanslagning menar att förståelsen av jämställdhet blir svårgreppbar i förståelsen av mångfald då dessa utgår från olika grunder. Det kan alltså sägas, att det komplicerade jämställdhetsarbetet i en sammanslagning med komplicerat mångfaldsarbete riskerar att bli ett alltför komplext förändringsarbete i praktiken.

Det komplexa handlar, förutom att det i arbetet med jämställdhet och mångfald finns en högre konfliktpotential, också om vad som finns i det diskursiva talet om: vad jämställdhet och mångfald är, vad arbete med detta fokus syftar till och hur denna typ av arbete ska bedrivas. Det diskursiva talet är det samhälleligt allmänna och organisatoriska pratet om jämställdhet och mångfald (Wahl m.fl. 2011:202). Och i de olika diskurserna frodas, konkurrerar och förhandlas vilka uppfattningar och föreställningar som ska tillåtas forma talet om jämställdhet och mångfald i olika praktiker. De som arbetar operativt med jämställdhets- och mångfaldsarbete möter alltså, i och med mötet med anställda, en kombinerad och varierad samhällelig och organisatorisk uppfattning om vad, varför och hur detta arbete ska bedrivas. De operativt arbetande behöver med andra ord en tydlig stöttning av olika aktörer i de organisationer de är anställda i, för att klara av att bedriva det arbete som organisationen är ålagd. Utöver ledningens centrala plats som stöttande påpekar Wahl m.fl. (2011:205ff) att även mellanchefer, fackliga organisationer och handläggare/strateger spelar stor roll. Tidigare gjord forskning har visat att ledningen, verkade mest stöttande för dem som arbetar operativt i sammanhanget. Senare forskning visar att mellanchefer numera spelar en större roll i själva förändringsprocessen än vad som tidigare uppfattats. Ytterligare försvårande är att de operativt arbetande också är mer än vanligt utsatta på sin position i den organisation de verkar, skriver Wahl m.fl. (2011:206ff) och använder sig av Meyerson och Scullys (1995) begrepp *balanserade rebeller*, för att förtydliga detta. Begreppet fångar det intrikata i denna utsatthet då betydelsen av att vara en balanserad rebell kan tänkas som det svåra att vara en person och agera i tre olika roller. I denna kontext, hanterar den operativt arbetande rollerna som: kritiker av organisationsstrukturen, förändringsledare av organisationsstrukturen, liksom upprätthållare av densamma.

3.2 I korsningen mellan genusteori och förändringsarbete

Gunilla Fürst Hörte och Anna Isaksson (2007:21–32) har undersökt hur praktiskt jämställdhetsarbete och genusforskning samverkar för att se vilka kunskapsbehov som behövs för att stärka jämställdhetssatsningar i arbetslivet. Undersökningen bygger på insamlade erfarenheter från utvecklingspartnerskap inom Europeiska Socialfondens Equal-program och visar att allt praktiskt förändringsarbete möter motstånd och i synnerhet arbete med jämställdhet. Skälen

till detta ser författarna är psykologiska liksom makt- och revirrelaterade. Författarna skriver även att det behövs mycket tid och resurser för att skapa delaktighet som leder till hållbar förändring eftersom förändringsarbete inriktat på jämställdhet är omgärdat av maktstrukturer som inte löses upp utan istället förflyttas och framträder i nya skepnader. Det vanligaste förekommande jämställdhetsarbetet fokuserar på att bekämpa traditionella könsroller, attityder och fördomar, ett utbildningsarbete som kombineras med kunskapsöverföring och praktiska övningar om värderingar och attityder. Forskarna visar dock att det är problematiskt att det i utbildningarna saknas en tydlig koppling till och diskussion om forskning om värdesystem och attityder och dess koppling till livsvillkor: "Kunskapsfrågan läggs fram inom ramen för ett konsensusperspektiv och könsmakrelationer och intressekonflikter underkommuniceras" (Först Hörte & Isaksson 2007:28).

Vidare har de sett att jämställdhetsarbetare använder sig av konfliktundvikande strategier. Exempelvis undviker dessa att använda eller bemöta begrepp som relaterar till makt och ord som könsmaktsordning och genus undviks i namngivande av konferenser men även under föreläsningar. Det finns även tankar om att det behövs dragplåster såsom stå-upp-komiker för att locka personer till konferenser som har med dessa frågor att göra. Detta ser forskarna som en utvecklad strategi för jämställdhetsprojekt, eftersom begrepp och kunskap som har ett tydligt makt- och konfliktperspektiv inte fungerar att kommuniceras då jämställdhetsarbete ska vara något "positivt" för verksamheter.

3.2 Det radikala medvetandegörandet

Forskning om folkbildning ses också som relevant för vår studie då vi undersöker förändringsarbetare som utbildar utifrån tanken att människor ska förändras. Henrik Nordvall (2013:85–93) uppmärksammar de dilemman som kan uppstå för utbildare som genomför det han kallar mobiliserande folkbildning, utbildningar i både civilsamhälle och offentlig sektor, som är inriktat på att motverka diskriminering och syftar till att ändra människors tänkande. Han ser svårigheten i att utbilda under den knappa tidsram som oftast står till förfogande för utbildare inom exempelvis offentlig sektor, i maktfrågor och kritiska perspektiv som han menar behöver lång tid för att sjunka in. Han problematiserar även att deltagarinflytande och dialog lätt kan ses som det "rätta" i arbete av detta slag och vill med sin forskning visa hur dessa metoder är svåra att hantera framförallt under stränga tidsramar. Nordvall bygger sitt resonemang på observationer av och enkätsvar från en utbildning som syftade till att göra deltagarna medvetna om ett inte allmänt vedertaget genusperspektiv. I den specifika utbildningssituationen, som vilade på en genusvetenskaplig grundtanke om att kön är socialt och kulturellt kon-

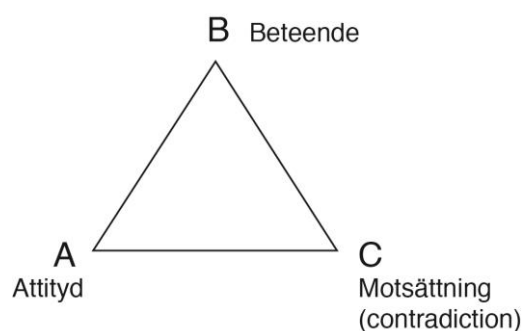
struerat, fick det motstånd som uppstod bland deltagarna utrymme med konsekvensen att utbildningens syfte förändrades eftersom utbildningen istället kom att uppmärksamma och handla om motståndet i sig. Exempelvis var det innan utbildningen ingen av deltagarna som hade en biologisk förståelse av kön, efter utbildningen var fler osäkra på detta och några hade helt ändrat uppfattning. Deltagarna hade ändrat uppfattning på ett sätt som inte var avsett. Nordvall förklarar det inträffade med begreppet *mothegemoni*, myntat av Antonio Gramsci och menar att utbildningsinsatsen varit sådan. Alltså, när motstånd uppstår i en utbildningssituation och det inte finns tid att bemöta detta riskerar utbildningen att få motsatt effekt. Viktigt att poängtera är att Nordvalls resonemang inte säger något generellt om utbildningar av detta slag och hur dess motstånd ska bemötas. Det kan dock ses som relevanta iakttagelser för vår studie då den återigen visar på det svåra i att utbilda förändrande i dessa frågor.

4. Teori och metod

I denna studie har vi tagit del av våra intervjupersoners erfarenhetsmässiga beskrivningar av vad de upplever utspelar sig i den utbildningskontext de arbetar i och hur de förhåller sig till denna. För att vidga förståelsen kring vad som utspelar sig i empirin har vi som teoretiska utgångspunkter använt en kategoriseringsmodell för konfliktaspekter och en av diskursanalysens teorier. Båda presenteras i detta kapitel liksom våra metodologiska utgångspunkter och tillvägagångssätt.

4.1 Kategoriseringsmodell för konfliktaspekter

ABC-triangeln (se figur 1) formulerades i slutet av 1960-talet av den norske fredsforskaren Johan Galtung. De tre hörnen i triangeln visar olika aspekter av en konflikt: A-hörnet visar *attityder*, B-hörnet *beteende* och C-hörnet står för *motsättningar* (*engelskans contradiction*). Konflikttriangel kan användas som ett verktyg för att visa var tyngdpunkten ligger i en viss konflikt. Den blir



Figur 1 ABC-triangeln.

således ett verktyg för att analysera både vad som är konfliktens orsak men även hur den kan hanteras (Jordan 2015:19f). Thomas Jordan (2015:21–27) beskriver och sorterar in fem olika typer av konflikter (framförallt i arbetslivet) i triangeln C-hörn: *fördelningskonflikter*, *posi-*

tionskonflikter, strukturkonflikter, beteendenormkonflikter och övertygelsekonflikter. Fördelningskonflikter handlar om hur resurser ska delas mellan parterna. *Positionskonflikterna* handlar om, något som är eller uppfattas som odelbart, positioner i ett system. *Strukturkonflikter* handlar om hur strukturen ska se ut i en organisation och organisationsförändringar skapar ofta dessa. *Beteendenormkonflikter* handlar om normerna för vilka beteenden som ska vara accepterade i ett sammanhang. *Övertygelsekonflikter* har med parternas värdesystem att göra och handlar om vad som är rätt och fel. I dessa är moral och djupt liggande trosföreställningar aktiverade. De kommer ofta i uttryck i struktur-, positions- eller fördelningskonflikter. Vidare gör Jordan en uppdelning i A-hörnet där en⁷ kan reda ut om *kognitiva* eller *affektiva* aspekter är aktiva i en konflikt eller om det är *motivationsaspekter*. I den kognitiva aspekten ingår de tankemässiga historierna som skapas om den andra parten i en konflikt och tankar om vad som är bra och dåligt. Den affektiva aspekten är den känslomässiga där vi kan se hur inställningarna till den andra parten i en konflikt färgas med starka känslor som påverkar utvecklingen från att gälla sakfrågor till att handla om att motparten är fel. Motivationsaspekten handlar om parternas vilja att lösa eller inte lösa konflikten, konfliktens eskalation kan efter frustrerande försök och erfarenheter leda till att motivationen riktas mot vedergällning snarare än lösning. I B-hörnet ligger beteenden som konfliktparterna använder för att driva sina intressen.

Med kategoriseringsmodellen ABC-triangeln analyseras var tyngdpunkten ligger i de potentiella och utvecklade konflikter intervjupersonerna berättat om. Detta för att synliggöra verksamma konfliktaspekter i utbildningssituationen.

4.2 Diskursteori

Vår djupare förståelse av det empiriska vi tagit del av är konstruktionistiskt. Detta betyder att vi tänker oss att all social interaktion konstrueras utifrån ett historiskt och kulturellt sammanhang som förändras över tid. Innebörden av detta är att det språk som används konstruerar den verklighet som uppfattas. Språket som sådant, används så att säga för att sätta ord på ett sammanhang och bildar en gällande verklighet, ett av flera sätt att uppfatta, förstå och förklara. En diskursiv beskrivning av verkligheten kan göras genom att undersöka och sedan beskriva vad som konstrueras och talas om i ett specifikt sammanhang (Börjesson 2007:9ff). Med denna förståelse har vi tagit del av våra intervjupersoners diskursiva verklighet – vilket innebär att de har delat med sig av sina erfarenheter av vad de utifrån sin position uppfattar som poten-

⁷ En används istället för pronomenet *man* genom hela uppsatsen.

tiella eller utvecklade konflikter och därtill beskrivit hur de förhåller sig till och hanterar dessa.

De analysverktyg vi använt oss av för att undersöka vad som finns i vårt empiriska material, alltså i våra intervjupersoners diskursiva verklighet är hämtade från Marianne Winther Jørgensen och Louise Phillips (2000) förståelse av Ernesto Laclaus och Chantal Mouffes diskursteori. Författarna upplyser om att teoretikerna själva inte använder diskursteorin för att analysera empiriskt material och identifiera konkreta diskurser, de föreslår alltså ingen detaljerad metod att följa. De menar dock att den begreppsapparat som ligger i diskursteorin absolut kan användas i detta syfte, det krävs bara lite fantasi (Winther Jørgensen & Phillips 2000:57). Vi har alltså valt ut ett antal begrepp ur diskursteorin som vi sett blir verksamma för vår analys. Laclau och Mouffe (1985 ref i Winther Jørgensen & Phillips 2000:31ff) ser *diskurser* som något som skapas och omskapas i en ständig kamp i det *diskursiva fältet*. I denna diskursiva kamp ingår diskursteorins begrepp för konflikt, så kallade *antagonismer* (olika meningsmöjligheter), som i sammandrabbning med andra diskurser strider om utrymmet att ombilda en diskurs (den rådande meningen) (Winther Jørgensen & Phillips 2000:55). Antagonismerna kan initialt verka starka och kampen om vilken diskurs som ska gälla sker i *antagonistisk terräng* – kampen om vilken mening som ska dominera upplöses då en *hegemonisk intervention* sker, en process som med kraft undertrycker alla andra möjliga meningar.

I denna studie har vi med dessa begrepp undersökt hur den diskursiva kampen ser ut angående: hur förändringsarbetarna hanterar potentiella och utvecklade konflikter. Det ska inte ses som att kampen pågått mellan förändringsarbetarna utan den har förts mellan två riktningar av *meningskapande* strategier som framkommit i vår empiri. Ibland syns den diskursiva kampen pågå i en intervjupersons tal när paradoxer och motsägelser blir synliga. Inga regelrätta hegemoniska interventioner sker dock, där en diskurs vinner över en annan, utan strategierna kan sägas förhålla sig till två olika diskurser där ett visst kluster av mening får utrymme. Då diskurserna ligger nära varandra, det vill säga finns i samma fält och består av tal från samma förändringsarbetare, står ofta mening från en diskurs som antagonism i förhållande till andra och vice versa.

4.3 Metod

I detta arbete har vi valt kvalitativa forskningsstrategier (Bryman 2011:40ff) och en induktiv ansats (Birkler 2008:40). Den induktiva ansatsen innebär att den empiri vi tagit del av är det-

samma som erfarenhetsmässig slutledning. Och väl medvetna om *induktionsproblemets*⁸ existens, kan det vi funnit endast ses som ett sannolikt säkert tillskott till fältet (Birkler 2008:72ff). Under hela processen har vi hållit oss empirinära och för att möjliggöra sökandet efter strukturer och mönster i det empiriska materialet har vi använt oss av en kodningsprocess liknande den i Grounded theory.⁹

4.4 Urval av intervjupersoner

Kriteriet för vårt urval av intervjupersoner var att få kontakt med förändringsarbetare som själva eller tillsammans med andra leder utbildningar i jämställdhets- och mångfaldsfrågor i organisationer där de anställda förmodas förändra sitt arbetssätt eller bemötande. För att få kontakt med dessa praktiker använde vi oss av ett *bekvämlighetsurval* och ett *snöbollsurval* (Bryman 2008:114f). Det bekväma urvalet innebar att vi samtalade med personer som fanns tillgängliga i vår närhet och genom dessa fick vi antingen direktkontakt med möjliga intervjupersoner eller blev hänvisade till andra mer lämpade att intervjua, ett så kallat snöbollsurval. Vi valde ut och kontaktade lämpliga förändringsarbetare via mejl och fick tillgång till ett flertal personer. Den första av de sju intervjuade valdes i ett senare skede att plockas bort från studien, då denna intervjuperson visade sig arbeta på ett för oss icke relevant sätt. Fyra av de sammanlagt sex vi intervjuade leder eller ingår i olika arbetsgrupper som ansvarar för praktiskt förändringsarbete med studiens fokusfrågor på olika verksamhetsnivåer, i några av Göteborgs välfärdsorganisationer. Detta betyder att de har en stödjande funktion och efterfrågas vid behov, av dem som leder de olika verksamheterna. Den femte vi intervjuade är anställd på det Nationella sekretariatet för genusforskning, en enhet under Göteborgs universitet och verkar både regionalt och nationellt. Och den sjätte, arbetar som fristående konsult, verksam främst inom välfärdsorganisationer, inom men även utanför Göteborg. Vid intervjutillfällena var intervjupersonerna inom spannet 34–57 år och fem av dessa valde *hon* som pronomen, en valde *hen* och en valde *han*. För att i mesta möjligaste mån anonymisera våra intervjupersoner, har vi använt könsneutralt pronomen *hen*, *henom* och *hens* i hela uppsatsen och de fingerade namnen Kim, Joy, René, Ai, Anno, Jean vid refererat eller citat.

⁸ Induktionsproblemet är den inbyggda brist som finns i den induktiva bevisföringen. Kortfattat innebär detta problem att den som forskar inte med säkerhet kan fastställa att det som är funnet är säker kunskap, eftersom risken alltid är överhängande att ytterligare en observation omkullastar de tidigare gjorda (Birkler 2008:74).

⁹ Grounded theory innebär att forskaren är inriktad på att utveckla teori utifrån den datan som görs tillgänglig (Bryman 2008:375). Den insamlade datan analyseras sedan parallellt, i växelverkan. Att använda den öppna kodningsprocessen är att bryta ner, studera, jämföra, konceptualisera och kategorisera data för att kunna söka efter begrepp som kan omformuleras till kategorier (Bryman 2008:377).

4.5 Tillvägagångssätt, kodning och analys

Vi har genomfört kvalitativa intervjuer med öppen tematisk intervjuform. Den kvalitativa forskningsintervjuns öppna tematiska form valdes för att möjliggöra samtalsinspirerade möten som kretsade kring våra intressen och för att i möjligaste mån låta de intervjuade känna sig fria att tala om sina göranden och utveckla sina förståelseperspektiv (Aspers 2007:137ff). Vi utformade en intervjuguide (bilaga 1) med teman och underliggande frågor, utformade utifrån våra forskningsfrågor, som stöd i intervjusituationen (Bryman 2011:419). Innan den första intervjun genomförde vi en pilotintervju, för att testa intervjufrågornas formuleringar och göra oss bekvämare i intervjusituationen (Bryman 2011:258). Under intervjuerna som varade i 60–90 minuter, var vi båda närvarande, en som intervjuledare och den andra som aktiv lyssnare, dels för att ha lika stor tillgång till det faktiska men också för att stötta varandra. Inför intervjuerna samtalade vi om vikten att agera hänsynsfullt för att inte avbryta varandras tankekedjor. Vi gjorde oss också medvetna om att den maktobalans som alltid finns mellan en intervjuare och den som intervjuas, skulle förstärkas i intervjusituationen (Thomsson 2002:75f). Att vi är ovana att leda intervjuer såg vi som utjämnande avseende maktobalansen. De flesta intervjuer genomfördes på intervjupersonernas arbetsplatser, någon i nära anslutning till och en utanför. De olika platserna gav oss olika förutsättningar att samtala med konsekvensen att vi i något fall upplevde att den som intervjuades hindrade sig själv att tala om känsliga situationer. Personen som intervjuades utanför arbetsplatsen, valde detta för att kunna prata friare. Alla intervjuer spelades in, med syftet att möjliggöra transkribering, efter tillåtelse från intervjupersonerna och vår försäkran om konfidentiell hantering (Bryman 2011:428). Intervjuerna transkriberades löpande och är överförda till cirka 140 sidor text. Transkriberandet fördjupade vår kontakt med materialet och startade vårt reflexiva liksom kreativa arbete med empirin (Aspers 2011:159).

Utifrån vårt syfte och i Grounded theory-anda inleddes kodningsarbetet med en *selektiv* färgkodning av kategorier (Bryman 2011:514). Två kategorier framträdde, en för *potentiella och utvecklade konflikter* och en för *strategier i utbildningssituationerna*. Därefter fick de kodade citaten beskrivande etiketter och efter ytterligare en granskning kunde antalet koder minskas och sorteras in under olika teman (Bryman 2011:525). Dessa placerades antingen under kategorin *potentiella och utvecklade konflikter* och analyserades med kategoriseringsmodellen ABC-triangeln eller under kategorin *strategier i utbildningssituationerna* för analys med diskursteorins verktyg. Strategikategorin delades sedan in i två olika övergripande inriktningar.

4.6 Tillförlitlighet och etisk reflektion

Guba och Lincoln (1985;1994 ref i Bryman 2011:352ff) föreslår att kvalitativ forskning ska använda sig av alternativa begrepp istället för *validitet* och *reliabilitet*, då dessa kommer från en vetenskaplig filosofi som förutsätter att det går att komma fram till en absolut sanning om det sociala, vilket inte är fallet i den kvalitativa forskningen (Bryman 2011:352ff). Eftersom vår studie är en kvalitativ intervjustudie med konstruktionistiskt perspektiv, där vi sökt efter beskrivningar av den sociala verkligheten, inte den objektiva sanningen (Thomsson 2002:32), använder vi istället begreppet *tillförlitlighet* för att diskutera studiens kvalitet.

Guba och Lincoln (1985;1994 ref i Bryman 2011:354ff) föreslår fyra delkriterier för en studies tillförlitlighet: *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *möjlighet att styrka och konfirmera*. Trovärdighet innebär att forskaren i beskrivningen av verkligheten ska visa trovärdighet, genom att utföra forskningen enligt de regler som finns och rapportera tillbaka till dem som studerats. I vårt fall stärks trovärdigheten då vi hållit oss till den kvalitativa traditionen och för att våra metodval inte gör anspråk på mer än en sanning eller förståelse. Vi har också förhållit oss till våra intervjupersoner enligt etiska forskningsprinciper, genom att informera om studiens syfte och den konfidentiella hanteringen och anonymisering av insamlat material. Alla intervjupersoner medverkade frivilligt (Bryman 2011:132). Den knappa tid vi haft till förfogande, har däremot inte medgett bekräftelse från intervjupersonerna att vi uppfattat deras verklighet korrekt. Trovärdigheten kan ändå stärkas av det faktum att vi som forskare delat med oss av våra tolkningar och slutit oss till en. Överförbarheten handlar om att skapa ”täta” beskrivningar av meningar av det kontextuellt unika för sammanhanget, något som gör att en kvalitativ forskare kan sägas ha en databas som andra kan bedöma och överföra till en annan miljö eller tid. Vi har förhållit oss till detta, genom att bearbeta materialet noggrant och visa i vilken kontext de olika meningarna uppstått i resultatet. Pålitlighet visas genom transparens i hela forskningsprocessen och hur god överensstämmelse det är mellan insamlat material och de teorier som utvecklas utifrån det. Här föreslås att kollegor kan fungera som granskare under studiens gång. Vi har redovisat alla faser av vår forskningsprocess och för att styrka pålitligheten, tagit hjälp av handledare och vänner, insatta i kvalitativ forskning. *Möjligheten att styrka och konfirmera* handlar om att säkerställa att vi som forskare kan sägas ha agerat i god tro och inte medvetet låtit personliga och teoretiska värderingar färga vår undersökning, vilket redovisas nedan.

4.7 Situering

För att visa att vi som kvalitativa forskare är medvetna om att vi är medskapare av det som här skrivits fram, använder vi oss av Donna Haraways (1991 ref i Lykke 2009:19ff) begrepp *situering*. Situering är en lokalisering av var forskarsubjektet står i förhållande till forskningsobjektet och en förståelse av att de ständigt samverkar med varandra. En situering blir därmed en kritik av det som Haraway kallar för ”gudstricket”, det ansikts- kropps- och kontextlösa forskarsubjekt som hon menar finns inom positivistisk vetenskapsförståelse.¹⁰ Med denna förståelse kan vi som forskare aldrig ställa oss utanför eller höja oss över det som analyseras. Vi är alltid (med)skapare till det som analyseras. I vårt fall finns det flertalet aspekter av oss som forskarsubjekt som kan framhållas som medskapande och involverade i den kunskap som producerats. Därför vill vi nämna att vi båda är kvinnor och att vi under våra liv på olika vis känt av ojämställdhet, vilket kan ha påverkat vårt förhållningssätt till de berättelser om motstånd mot jämställdhetsarbete vi tagit del av. Vi vill också nämna att vi tidigare studerat genusvetenskap och sociologi och att detta kan ha påverkat vårt kritiska förhållningssätt till det som framstår som sanningar i vår empiri. Dessutom ingår i våra tolkningar av talet om pedagogiska tillvägagångssätt och strategier i vår empiri, påverkan av egna erfarenheter av förändringsarbete i arbetsorganisationer liksom våra studier inom konfliktvetenskapen. Speciellt det senare, eftersom denna förordar ett dialogiskt förhållningssätt.

4.8 Metoddiskussion

Redan under bearbetningen av vårt intervjumaterial blev det tydligt att urvalet borde varit mer stringent. Vi åtgärdade detta genom att utesluta en av våra sju intervjuade som inte arbetade utbildande på det sätt vi var intresserade av. Vårt ringa antal intervjuer och användning av bekvämlighets- och snöbollsurval gör att vi inte kan uttala oss generellt om denna typ av förändringsarbetare. Vi vill även nämna att vårt urval är ojämnt könsfördelat, vilket troligtvis påverkar vårt resultat.

Användningen av ABC-triangeln, som inte vilar på en teoretisk förklaringsgrund, tänker vi har stärkt vår induktiva ansats och hjälpt oss förhålla oss empirinära i kategoriseringen av potentiella och utvecklade konflikter. Vidare kan vårt metodiska arbete inom det diskursanalytiska fältet med diskursteorins analysverktyg kommenteras som utmanande och försvårande. Utmanande eftersom vi inte hade någon erfarenhet av att arbeta inom det diskursanalytiska fältet och därför arbetade enligt tänkandet ”lära och samtidigt göra”. Och försvårande efter-

¹⁰ Positivism är en kunskapsteoretisk ståndpunkt med förståelsen att kunskap kan och ska vara objektiv och värderingsfri (Bryman 2011:30).

som det var svårt att förlita sig på enbart en teori. Detta gjorde att vi åtskilliga gånger ifrågasatte vårt val att arbeta inom det diskursanalytiska fältet. Ett alternativt sätt att ta sig an vårt ämne hade varit att använda fler konfliktteorier för att analysera strategier. Dock slöt oss till att den arbetsorganisatoriska kontexten påverkade intervjupersonernas strategier så pass mycket att det skulle varit missvisande att inte använda en konstruktionistisk förståelse där diskurser påverkar strategierna. Med detta i åtanke har vi arbetat efter bästa förmåga och vår förhoppning är att detta syns.

5. Resultat och analys

Denna presentation inleds med en redovisning av vad förändringsarbetarna upplever som potentiella och utvecklade konflikter i utbildningssituationerna inom studiens avgränsning. Dessa analyseras med kategoriseringsmodellen ABC-triangeln. Därefter följer en redovisning av olika strategier som förändringsarbetarna utvecklat för att hantera potentiella eller utvecklade konflikter. Strategidelen är uppdelad i två övergripande teman och analyseras med diskursteorins verktyg.

5.1 Potentiella och utvecklade konflikter

Vi har inventerat vilka potentiella och utvecklade konflikter som förändringsarbetarna möter i sitt arbete. Våra frågor rörde vad motstånd och konflikter i undervisningssituationerna handlade om och med vår konfliktdefinition kan motstånd mot utbildningen eller förändringsarbetaren ses som en konflikt om hen agerar utifrån upplevelsen att önskemål blockeras (Jordan 2015:15). I denna del redovisas de återkommande teman för konflikt som vi funnit i förändringsarbetarnas berättelser och dessa analyseras avseende tyngdpunkt i kategoriseringsmodellen ABC-triangeln (Jordan 2015:15–27). Konflikterna är sparsamt analyserade. Noteras ska att analysen utgår ifrån förändringsarbetarens syn och inte kan göra de anställda rättvisa eftersom dessa inte intervjuats. Vi ser det ändå relevant att analysera konflikterna ur förändringsarbetarnas perspektiv eftersom deras strategier för hantering senare ska analyseras. Resultatdelen innehåller inga intervjuцитat då endast övergripande teman för potentiella och utvecklade konflikter är inventerade.

5.1.1 Begrepp

När vi frågade om vad som skapar konflikt eller ger motstånd i utbildningssituationerna framstod begrepp som ett tema; det kan vara akademiska svårförståeliga begrepp eller exempelvis begreppet hen som debatterats i Sverige de senaste åren. Men även nyckelbegrepp i utbildningarna, som makt och jämställdhet kan skapa motstånd. Flera av förändringsarbetarna menar också att det finns ett motstånd hos de anställda mot själva ämnet eftersom det ses vara alltför politiskt, flummigt och handla om lösa tyckanden. Detta tema har tyngdpunkt i ABC-triangeln A-hörn och det är den kognitiva delen av hörnet som är aktiverad, då vi ser att det skapats en negativ berättelse om ämnet och dess begrepp hos de anställda. Berättelsen kan sägas ha fått en förståelse som inte överensstämmer med förändringsarbetarens och när förändringsarbetaren försöker överföra sin förståelse av begreppen i utbildningssituationen kan konflikten sägas vara igångsatt.

5.1.2 Förändringsarbetaren

Förändringsarbetarna pratar även om sig själva som konfliktskapande. En av våra intervjupersoner uttrycker att hen som person (kvinna, vit, medelålders, akademiker) kan bli provocerande i utbildningssituationen. Motstånd kan också skapas om förändringsarbetarna uppträder osäkert eller utövar sitt uppdrag utan egen övertygelse. Tyngdpunkten här finns främst i A-hörnet och den känslomässiga aspekten. Möjligtvis har de anställda skapat sig en inställning till förändringsarbetaren som har konnotationer med besvärlighet. Det är också möjligt att det finns ett kognitivt arv av berättelser om tidigare förändringsarbetare som påverkar attityderna till dessa vilket kan betyda att önskemålet att kommunicera med gruppen blockeras. Tyngd finns även i C-hörnet och konflikten kan sägas vara en beteendenormkonflikt där den typen av beteenden som förändringsarbetarna har när de blir osäkra inte stämmer överens med den ordning av beteenden som finns hos de anställda i situationen eller i organisation.

5.1.3 Synsätt

Något som intervjupersonerna upplever skapar konflikt är när de anställdas övertygelser, reflekterade eller oreflekterade, på ett eller annat sätt går stick i stäv med utbildningens syfte. De anställda kan ställa sig frågande till varför de ska förändra något som redan är bra. Ofta tolkas också förändringskravet både privat och individuellt vilket ökar motståndet. Förändringsarbetarna uttrycker att det även finns en tendens att göra motstånd genom att säga att det inte är fel på oss, det är fel på andra. Övertygelser kring människosyn och religiösa utgångs-

punkter har också gett upphov till uttalat motstånd som skapat konflikt för förändringsarbetaren. Detta kan ses som övertygelsekonflikter i C-hörnet eftersom konflikten ligger i att förändringsarbetarens eller utbildningens värdesystem och de anställdas personliga övertygelser går emot varandra. Här aktiveras även A-hörnets kognitiva aspekt eftersom de två parterna har olika berättelser om ämnet vilket ger olika förståelse.

5.1.4 Hot mot position

Ett annat tema som blivit synligt är hur de anställda i utbildningssituationerna på olika sätt gjort motstånd när deras position blir hotad. Under detta tema har vi placerat både hot av profession, formell maktposition (exempelvis chefer) och hot mot maskulinitet. Givetvis är dessa positioner av olika karaktär men vi ser ändå hur de i vår studie kan framstå som liknande utifrån tanken om alla ligger i C-hörnets positionskonflikt. Parterna upplever sina positioner hotade i det system de ingår i. Det kan exempelvis vara en läkare som ser sig hotad i sin profession då förändringsarbetaren talar om att det behövs nya sätt att bemöta patienter eller en chef som ser nya tankar föras in i verksamheten som utmanar positionens särställning. Gällande hot av maskulinitet benämns både att enskilda män kan göra motstånd genom att ifrågasätta utbildningen, men även att grupper av män kan ge extra motstånd. Att värnandet av position gör att de anställda gör motstånd är inte något förändringsarbetarna kunnat observera, det är snarare deras tolkningar av beteenden och antaganden om möjliga motiv.

5.1.5 Organisation och gruppsammansättning

Att organisationsproblem och gruppens sammansättning är något som står i vägen för förändringsarbetaren blir tydligt hos flera av de intervjuade. De beskriver hur det kan finnas organisatoriska problem som trots att detta inte har med utbildningen i sig att göra, påverkar mottagligheten hos de anställda och skapar ett motstånd i utbildningssituationen. Exempelvis upplever förändringsarbetarna att en pågående omorganisering eller ett chefsbyte kan skapa ett kompakt motstånd i utbildningssituationen. Det kan även vara gruppens sammansättning: om deltagarna i utbildningen är väldigt många, om det finns starka "motståndspersoner" i gruppen, om chefen finns med under utbildningen eller om det i gruppen finns varierad kompetens, tidshorisonter, mognadsgrad. Tyngdpunkten finns här i C-hörnets strukturfkonflikt hos de anställda. Här är det inte förändringsarbetarna som inte uppfyller önskemålen hos de anställda, men när dessa ställer sig i konfliktvärden och ber de anställda tänka nytt överförs organisationsproblemen till dem. A-hörnet hos de anställda är starkt aktiverat när det inom

gruppen finns olika kognitiva förståelser av ämnet som skapar konflikt i gruppen och ställer sig i vägen för förändringsarbetarens utbildning.

5.2 Sammanfattning av potentiella konflikter

De teman för konflikter och motstånd som vi fått inblick i genom våra intervjupersoner har en tydlig tyngdpunkt i C- och A-hörnet i ABC-triangeln. Dessa teman sorteras alltså in i C-hörnets olika typer av fördelnings-, positions-, struktur-, beteendenorms- och övertygelsekonflikter och i A-hörnets aktivering av kognitiva, affektiva och motivationskonflikter. Det vill säga, konflikter som handlar om svårförståeliga och kontroversiella begrepp, förändringsarbetaren i sin roll och som person, när de anställdas övertygelser går stick i stäv med utbildningen, när de anställda upplever att dess positioner är hotade, organisationsproblem eller problem i arbetsgrupp och problematik i själva utförandet av jämställdhet.

5.3 Strategier – med riktning mot uppdraget

I bearbetningen av det empiriska materialet fann vi två övergripande riktningar som möjliggjorde en vidare sortering av strategierna. Här redovisas strategier som är formade för att undvika potentiella och utvecklade konflikter genom en ”kringgående rörelse”, i praktiken betyder detta att styra bort från eller välja ut och anpassa kunskapen, för att främja uppdragsfokus och nå måluppfyllelse utan att de anställda behöver förändra sina attityder. Strategidelen analyseras med diskursteorins verktyg (Winther Jørgensen & Phillips 2000:31–57).

5.3.1 Uppdragsfokus utan ändring av attityd

En strategi är att fokusera på uppdraget utan att förändra attityderna hos de anställda. Här använder sig förändringsarbetarna av en strategi genomsyrad av drivet att ta sig förbi de anställdas eventuella invändningar till påkallad förändring. I berättandet om att upprätthålla uppdragsfokus ges uttryck för den underliggande uppmaningen till de anställda att ikläda sig innebörden av att vara anställd i arbetsorganisationen. Här, några röster från förändringsarbetare som tydliggör detta, Ai säger ”[...] det kvittar vad du tycker, jobbar du i [...] ska du behandla alla med respekt och värdighet. Gör du inte det [...]. Då passar du inte in på det här jobbet. Då måste du ta ställning [...]” och Kim:

Man får tycka vad man vill privat och man får säga vad man vill hemma vid köksbordet, det är vi inte så intresserade av, men man ska göra det som är ens uppdrag och det är att jobba med jämställdhet. Och sen kan man göra något annat i något annat fora. Men, ska man vara offentliganställd, då kan man inte säga att ”jag ska inte jobba med jämställdhet” då får man jobba någon annanstans.
(Kim)

Förändringsarbetarna hjälper på så vis de anställda att göra behövliga justeringar eller rent av att ändra sitt beteende. Detta kan med diskursteorin ses som att mening om anpassning hos de anställda vinner mark här. Men förändringsarbetare hjälper även sig själva att hålla fast vid meningen: att hålla uppdragsfokus. Joy visar tydligt att det för hen är skillnad på eget tyckande och vad hen uttalar sig om: ”Hänvisa till uppdraget ja. Jag pratar inte så här för att jag tycker så, utan jag pratar så här för att, det här är målet som vi har och det har vi nationell konsensus omkring utifrån vår jämställdhetsutredning”. Vidare kan sägas att förändringsarbetarna här talar om att de håller sig till verksamhetsnära exempel. De konkretiserar och tydliggör för att underlätta vägen till det organisatoriska beteendet som de anställda förmodas införliva. Detta tal röjer väg för att organisationens logik ska vara den mening som får utrymme, den spelar ut eller undertrycker de anställdas attityder när de går stick i stäv med vad som är formulerat i uppdraget. Detta kan med diskursteorins verktyg ses som att attityderna blir antagonismer som spelas ut. Strategins mening blir önskan att förändra de anställdas göranden utan att dessa ska behöva förändra sina attityder. Kim visar detta med sitt uttalande:

För att attityder, om man tittar på forskningen på det här området så är det ganska svårt och trögt att förändra attityder och det är inte särskilt säkert att det är lika med förändrat görande. Men däremot har man sett att ifall folk gör annorlunda så har man sett att då känner man annorlunda efter ett tag också [...]. (Kim)

I strategin ingår alltså en uppmaning till de anställda, att hålla sig till det utformade regelverket för att underlätta de förändringar som påverkar deras göranden. Kim uttrycker: ”Jag förklarar för dem vilka regler som gäller, vad de ska göra, hur de ska göra det och så vidare, det är ett uppdrag jag ger dem” och fortsätter:

[...] hela vårt uppdrag handlar ju om att underlätta för myndigheterna att göra det som är deras arbete och det är ju att jobba med jämställdhet. Och för att göra det så måste de ha kunskaper och de måste veta vad de ska göra och varför de ska göra det och så. (Kim)

Det strikta uppdragsfokuset innebär också att förändringsarbetarna gör skillnad på vad som är tillåtet eller inte tillåtet att samtala om i rummet. Strategin berättigas med Kims citat:

Det är ju en politisk fråga som är på en helt annan nivå än den vi arbetar på. Så när jag har en utbildning och någon lyfter kvotering, då säger jag ”den frågan pausar vi [...] för det är inte intressant i det här sammanhanget [...] det kan ta väldigt oproportionerligt mycket tid [...] folk har väldigt ogrundade åsikter om begreppet. (Kim)

Kim förklarar närmare att val av strategi har att göra med att utbildningen är målgruppsanpassad och att irrelevanta och ogrundade åsikter kan inskränka tidsutrymmet och äventyra syftet. Hen säger också att konflikter som uppstår ofta är av samma art, vilket gör att hen justerar

strategin utifrån vad som kommer fram genom att – ibland förekomma, missförstå medvetet eller bemöta genom att ”ställa saker på kant”. Tanken i strategin blir att konflikter i sig är oundvikliga men hanteringen fokuserar på att tillintetgöra dessa. Här ser vi hur antagonistisk mening, frågan om kvotering och andra konflikter, undertrycks och det görs gränser för vad som är möjligt att sägas i rummet.

Även andra kringgår konflikter för att nå målet med uppdraget. Samordnande för uppdraget eller chefer inom en verksamhet kan möta mer motstånd när de arbetar med frågorna. För att underlätta detta bjuder de in en utanför arbetsgruppen inhämtad förändringsarbetare. René säger “Men det finns också chefer som också ‘Kan inte du liksom... för dom vågar inte riktigt själva och då vill dom använda mig för att få gruppen att reflektera” och Kim:

För vi stämmer ju av vad samordnarna vill att vi ska ta upp och det kan ju vara så att det finns någonting som inte dom känner att dom vill ta upp men som dom kan lägga på oss istället eftersom vi är en extern resurs. Och då blir det lite ofarligare för oss att göra det, vi har inte så mycket att förlora jämfört med dom som arbetar i en organisation till exempel. (Kim)

Här ser vi hur den kringgående rörelsen vinner kraft för att de anställda ska kunna ta till sig saker utan att hamna i motstånd, används förändringsarbetaren som budbärare i situationen.

5.3.2 Möta med anpassad kunskap

En strategi som förändringsarbetarna använder är att möta konflikter med kunskap. Kunskapsöverföring är i sig förändringsarbetarnas mål och i empirin blir det synligt hur de anpassar kunskapen för att undvika konflikter som kan störa överföring av “rätt” kunskap. Att peka på fakta är ett sätt att undvika konflikter i situationer. Kim och Ai uttrycker det så här:

[...] det handlar ofta om att man måste fylla på med kunskaper men också att man måste fylla på med rätt kunskaper. [...] många gånger så förstår folk att det är ett känsligt temat som dom berör. Ibland så kanske dom vill provocera. Men jag tror vanligtvis att man bara (-) ja, jag vet inte, om det bara är oreflekterat att man spottar ur sig. Men jag tänker att kunskap är liksom ett viktigt argument, eller det är viktigt för att få igenom (-) det vi vill göra. (Kim)

Men det aktiva motståndet är på det sättet att, en person kan säga att ”fan vad ni tjatar om HBTQ, människors rättigheter” (-) och då har jag en möjlighet att komma med fakta. (Ai)

Kim uttalar att *rätt* kunskap från förändringsarbetaren är den som ska möta både känslor och förvirring kring temat. Ai visar i sin tur hur fakta kan avvärja aktivt motstånd. Utrymme får alltså mening, som handlar om att besvara de anställdas uttryck av känslor eller frågor med fakta som inte kan motsägas. Förändringsarbetaren behåller därmed kunskapsmakten i rummet. Joy berättar om en konkret situation där hen under en utbildning ställs inför ”en massiv vägg av bara motstånd”.

Alltså jag tror att vi försökte lyfta upp någonting som dom, någon sa liksom. Och prata, jamen ändå fortsätta att vara så där pedagogisk: ”nu pratar du utifrån ett könsperspektiv”, ja sådär. “Om man pratar

utifrån ett genusperspektiv kan man tänka på det här sättet, att kön inte är så fast och...”. Eller ja, jag kommer inte ihåg. Så jag försökte att hela tiden möta det som sades med pedagogik. (Joy)

Joy säger att hen försöker ”lyfta upp” det som sägs ut i rummet, men vi ser samtidigt hur hen låter det som sägs filtreras genom det som finns att hålla sig fast vid i kontexten, kunskapen. Här är en antagonism som har med delaktighet verksamt. När Joy filtrerar det som sägs behåller hen makten över kunskap och mening och ”rätt” kunskap segrar.

Vidare i empirin talar Kim och Ai även om att ”lätta upp” det svåra och ibland skrämmande ämnet genom att använda exempelvis humor och lättare språk. Ett mer uttalat sätt att anpassa kunskapen för att undvika motstånd finns i Jeans berättelse:

[...] när vi tar fram de här utbildningarna så har vi ju varit lyhörda, vad får vi för reaktioner. Jamen, som det här med maktbilden [en powerpoint-bild med rubriken MAK]. Men då ändrar vi den till ”normer och makt”. Så vi har ju använt kritiken väldigt aktivt för att ta fram bra bilder som funkar och så där. Men sen är det ju ändå bra att det blir lite provokation och lite diskussion, asså det vill vi ju inte undvika helt. (Jean)

Här ändras begrepp, inte bara för att bli mer lättförståeliga, utan även för att inte provocera för mycket. Begreppet *makt* hade under en tidigare föreläsning lett till mycket upprördhet bland de anställda och i Jeans beskrivning ser vi hur anpassning blivit strategin. Även om hen under intervjun uttrycker att ämnet handlar om makt, så blir begreppet för radikalt. Detta citat visar på det paradoxala i kunskapsöverföringen av dessa frågor: förändringsarbetarna ska nå ut med ett budskap och behöver anpassa det för att det inte ska bli för farligt. Samtidigt är det ”rätt” kunskap som ska ut, den ska vara faktabaserad och när de anställda säger annat ska den kunna användas för att ”få igenom argument”. I Jeans fall finns alltså ett dilemma där: den ”rätta” kunskapen handlar om makt och att denna samtidigt behöver lättas upp för att nå måluppfyllelse.

5.3.3 Inte säga ut vad som finns i rummet

I vår empiri talas även om när förändringsarbetaren upplever ”konflikt i rummet” och vet hur detta kan adresseras, men inte gör det. Jean beskriver detta:

[...] som den här killen då som ifrågasätter jämställdhet, den kunde man ju lyft ut då och frågat ser ni vad som händer i rummet? (s) Nu har vi härskarteknikerna här och så där... där skulle man ju... men nu gjorde vi inte det... och det har vi inte gjort heller... vi vill inte tampas så med dem. (Jean)

Att adressera motståndet och kommentera vad som händer i rummet ses inte som ett alternativ. Detta tolkar vi, med bakgrund av tidigare uttalanden i Jeans intervju, har med både organisationskultur och hens osäkerhet i situationen att göra. Alltså, vad som är möjligt att säga utifrån organisations förståelse av uppdraget och hur osäkert hen agerar i situationen. Intres-

sant i citatet är ”att tampas” med de anställda är en antagonistisk mening som ska lämnas utanför. Ett utifrånperspektiv där de anställda inte ska bli för utmanade träder fram.

I en annan beskrivning av maktutspel mot en förändringsarbetare berättar René om en konflikt som fick honom att tappa kontrollen över uppdraget. I situationen finns flera motstånd i form av en stark statusperson som ifrågasätter, språk- och kulturhinder, ett känsligt ämne och en professionsgrupp där hen inte upplever sig ha tillräckliga mandat. I berättelsen kommer en strategi som säger att en får ”välja sina strider” fram.

Jag börjar och censurera mig för jag orkar inte hålla stången riktigt. [...] I detta fallet började jag släppa mitt mod, orkade inte riktigt hålla mig kvar och skruva gruppen så som jag hade velat. Och då innebär det naturligtvis att kvaliteten sjunker [...] Det var flera kvinnor som kom fram efteråt och undrande vart genusperspektivet tog vägen. Ja, det försvann då just för att jag inte orkade hålla det. Ingen av oss orkade hålla det. [...] det måste man också se med mycket love till sig själv: jaa jaa, vad fasen, detta händer nu, utvärderingen kommer inte att bli hundra. (René)

Här känner vi igen det kringgående runt konflikterna som finns i denna riktning. Dock är det inte först och främst måluppfyllelsen och uppdraget som värnas utan förändringsarbetaren som person i sin profession.

5.4 Strategier – med riktning mot djupgående förändring

Här redovisas strategier som domineras av tankar om att inte väja inför det som är svårt och framstår hindrande i förändringsarbetet. I praktiken handlar det om att förändringsarbetarna använder strategier som är formade för att ta itu med potentiella eller utvecklade konflikter då de inte väjer för det obekväma, tar itu med organisationsproblem, reflekterar kring sin roll, tar gruppdynamiken i beaktande och arbetar kunskapsutvidgande. Strategidelen analyseras med diskursteoriens verktyg (Winther Jørgensen & Phillips 2000:31–57).

5.4.1 Väjer inte för obekvämligheter

I citaten nedan finns en underliggande tanke om att det i all förändring finns ett inbyggt motstånd som behöver lyftas. René uttrycker det så här:

[...] om vi säger att det finns ett utbildningssammanhang där människor inte delar dom åsikter som vi talar om, så måste det ju få finnas i rummet, och komma fram och resoneras om. Och skulle det då uppstå - nu spånar jag bara - om det finns tid att tala om det, så skulle jag nog be deltagarna göra det. Höra med varandra, hur tänker ni om detta? Vi längtar ju efter samtal. (René)

Här eftersträvas att motstridigheter lyfts. Det läggs även vikt vid att de anställda får samtala med varandra. René säger också att hen inte ser sitt uppdrag som att vara ”bekväm” och att hens uppdragsgivare är medvetna om detta ”om vi frågar [René] så kommer det inte att bli så bekvämt eller så. Alltså då ringer man nog någon annan [...] jag väjer inte med blicken om vi

skulle behöva ha det jobbigt här”. Dessa uttalanden visar att meningen “att vara provocerande” får utrymme.

I Joys uttalande blir en motsägelse och kampen mellan de olika meningarna i denna utbildningsterräng, synlig.

Men jag har ju också lärt strategier för hur jag ska prata för att inte bli provocerande. [...] Så tänker jag ibland att det är för lite provocerande. Det är ju liksom en balans där. [...] om alla tycker att: “det var så himla trevliga och spännande diskussioner som vi hade”, har det skavt någonting då liksom alltså? Man vill ju ändå att folk ska tänka till och vara lite självkritiska eller så. (Joy)

Hen har under sina år i arbetet blivit mindre provocerande eftersom hen stött på motstånd vid för radikala uttalanden. Nu ser hen hur detta blir problematiskt då ämnet behöver “skava”. Hen berättar hur en kollega inspirerat till att lyfta det obekväma i rummet för att få tag på skavet. Genom att börja föreläsningen med att be de anställda att vara självkritiska låter hen dem vara med i processen och lägger över ansvar:

“Vara modig nog att ifrågasätta er själva”. [...] jag tyckte det kändes svårt först men sedan körde hon den och det funka skitbra. Jag har aldrig fått nå liksom, så det har jag börjat köra med nu liksom, antingen verkligen skriva ut det eller vara lite mer tydlig: det handlar om att ifrågasätta oss själva. (Joy)

Strategin som används här har en mening som säger att de anställda ska våga fördjupa sin egen förståelse och själva ta ansvar för att det blir en förändring. Med diskursteorins verktyg kan vi beskriva den kamp Joy har befunnit sig i, där hen först anpassat sig till de förutsättningar som finns för uppdraget och hur en att antagonistisk mening om delaktighet och “skav” sedan åter vunnit rum. Joy uttrycker att när hen använt denna strategi har motståndet inte blivit som hen befarat, detta kan relateras tillbaka till Renés tidigare uttalande ”vi längtar ju efter samtal”.

Anno resonerar kring att det ibland kan finnas anledning att “hetta upp” så motstånd kommer fram:

Men alltså att skapa konflikt det är ju bara om vi behöver hetta upp det för att det blir lite lamt [...] om människor är väldigt polerade då kan vi ju tända en liten brasa och smaska in en pinne där liksom, för att försöka hetta upp så att det kan hända något [...] för det är också ett försvar ju. Men enbart då. Annars är det ju mycket mer att få den där nyfikenheten, utforskandet. För det är då det händer grejer annars, i det trygga. (Anno)

Strategin som uttrycks här är att trygghet i gruppen behövs för att saker ska kunna komma fram. Men vi ser även en mer radikal dragning i citatet: om saker inte kommer upp till ytan, om de anställda är för ”lama”, kan förändringsarbetarna behöva “hetta upp” samtalen i utbildningssituationerna. Här visas mening som säger att förändring kan kräva konflikt.

En intressant aspekt av det meningsskapande som säger att saker behöver uttalas, att konflikter och olika åsikter behöver komma fram i ljuset, är de spelregler som både René och Anno talar om i detta sammanhang. René säger:

[...] om någon skulle uttrycka något som jag bedömer vara att gå över gränsen så får man ju avsluta och säga att "det finns ju spelregler och dom spelreglerna...". Om inte den personen följer dom så får den ju avvika. [Förklaring av spelregler:] Alla åsikter är okej. Vi får lyssna på varandra. Inte avbryta. Inte börja värdera. Att låta tankarna komma fram. [...] Vi får ju vara överens om att vi ska från A till Ö, från en punkt till en annan. Är man inte beredd att vara med på den resan så får man ju avstå. (René)

René gör tillsammans med de anställda spelregler som handlar om att lyssna på varandra och att alla åsikter får uttalas – hen ber de anställda att vara med i processen. Alltså vinner "deltagande" plats i detta uttalande. Samtidigt säger reglerna att om någon stör processen får den avvika. Här syns en kamp och paradox som blir oundviklig i situationen. Spelreglerna säger att "alla åsikter är okej" men samtidigt får en inte uttrycka något som är "över gränsen".

5.4.2 Arbeta med organisationsproblem först

I detta sammanhang blir även konflikter som inte har med fokusfrågorna att göra adresserade. Ai berättar att det första hen gör i utbildningssituationen är att inventera hur arbetsgruppen ser på sitt uppdrag:

Förekommer det olika uppfattningar om ett uppdrag, då är det roten till en konflikt. Vi går inte mot samma mål. [...] Och då måste man återkoppla till gruppen och säga att "ni har olika uppfattningar om uppdraget". (Ai)

Här får en mening rum som säger: finns det konflikt i arbetsgruppen är den inte mottaglig för förändring, även om konflikten inte gäller ämnet i utbildningen. René berättar att hen kan avbryta ett dagsupplägg om det finns störningar i form av konflikt i rummet:

Och vi hade intervjuat människor innan för att förstå var dom var innan, var de var i mognadsgrad, så vi hade väldigt klart för oss. Men hur vi än gjorde på morgonen så bromsar hela gruppen. Det är en stor grupp av människor, de vill inte, de går inte med på att föra den här processen vidare. Och då tar jag tag i det själv och hjärtat är ju här uppe [visar med handen att hjärtat är i halsgropen]. Och så säger jag till gruppen som känns som ett hav för mig "att det här funkar inte... det här funkar faktiskt inte" och det ser man att det är dom med på, det vet dom. "Vi kan inte jobba med detta idag". [...] då är det ju min uppgift att bära det och låta dom vara där dom är [...] Och inte ta över och läka det utan "så här är det... så här svårt är det nu". (René)

Detta citat visar övertygelsen om att det inte går att fortsätta arbeta med fokusfrågorna om det finns underliggande konflikt som bromsar förloppet, samt på det obekväma i att vara förändringsarbetare och förhålla sig till denna mening. Att stå i ledarposition med ett tydligt uppdrag att utbilda i dessa frågor och med hjärtat i halsgropen tillkännage: ni är inte mottagliga nu, ni har underliggande konflikt här inne, uttrycker René är svårt. Hen beskriver i anknytning till detta vad som lätt händer i dessa sammanhang:

[...] men då är det ju så att det finns väldigt många situationer där jämställdhetsbärarna säger ”bry dig inte”, ”vi bryr oss inte” utan vi fortsätter. Vi lägger våra broschyrer här och så tassar vi runt. Men jag tror att jobba, att lära sig att jobba, vi får inga förändringar... vi kan inte föra detta vidare, utan vi måste börja där dom är. Och då måste dom [de anställda] få säga vad dom tycker. Och då får det bli så. (René)

Antagonismerna i den antagonistiska terrängen säger: att konflikter som inte hör till ämnet, har vi inte att göra med, vi är här på uppdrag och ska inte bry oss om något annat än det. Vi ser hur det uppdragsfokus som finns i ”strategier med riktningen mot uppdraget” spökar hos förändringsarbetaren som beskrivs i citatet. Denna ambivalens ser vi som en ständigt närvarande kamp som förändringsarbetare behöver förhålla sig till.

5.4.3 Att reflektera över sin roll

Det som leder Ai i hens förändringsarbete är att “[...] du kan aldrig ge någon av din kunskap. Du kan bara leda den andre till tröskeln av hennes kunskap” och detta får illustrera det meningsskapande som visar hens dialogiska inriktning och maktmedvetenhet i rollen som förändringsarbetare.

Anno talar om hur hen är varse om sin position som förändringsarbetare och kunskapsöverförare:

För går jag in i debatt då tappar jag ju min egen funktion i rummet. För då handlar det ju om mig och varför ska jag debattera med någon annan. [...] jag skapar ju inte trygghet om jag saftar till någon med min mycket högre kompetens som är här uppe [...] Och jag går igång som attan ibland. Jag blir galen när människor har makt och inte använder den på ett gott sätt, när människor far illa. Och det är liksom en av mina akilleshälar [...] då får jag liksom ”hej då egot... nu får du vara där borta så tar jag hand om dig sen” [”egot” skjutsas åt sidan med händerna]. [...] och sen handlar det om att fråga. Berätta? Vad är det du tänker? Vad är det som händer nu? Och sedan beror det ju på, det är också en sån här grej som jag tycker är jobbig, för eftersom mandatet handlar om intellektuell överföring fast det egentligen finns massa känslor så skapar vi inte accepten för att prata känslor men egentligen är det ju det som är grejen. Kunde vi föra in mycket mer om att prata om vad som händer i mig och hur det egentligen är och motståndet och så... då skulle vi ju kunna hantera konflikterna på ett helt annat sätt. (Anno)

Här handlar det om att förändringsarbetarna behöver vara medvetna om vad som gör dem själva sårbara i konfliktsammanhang. Anno ger också uttryck för vikten av att uppdragets mandat överensstämmer med vad som ingår i utbildningen. Exempelvis menar hen att: att ämnet framkallar känslor och om mandatet inte ger möjlighet att adressera dessa, blir det problematiskt att genomföra uppdraget. Uppdragets ramar och tid till förfogande stör den djupgående förändringsprocess som förespråkas här och blir en antagonism.

Att skapa kunskap tillsammans med de anställda är en strategi som både Ai och Joy poängterar.

[...] eftersom att det handlar så mycket om förtroende ändå. Jag kan inte bli den här jobbiga jämställdhetsmänniskan, det finns liksom inte, för då är det kört! Jag har försökt jättemycket att trycka på att: vad ni har för uppdrag? Vad ni har för ansvar? Och jag kan hjälpa er utifrån det som jag kan och sedan har ju folk andra kunskaper som jag inte har. Eller att det blir en kombination, ni kan ert jobb och

jag kan jämställdhet. Och jag kan inte säga vad ni ska göra men jag kan ge er input så att ni själva ser vad ni ska göra. [...] Att inte klampa in eller så. (Joy)

Joy visar hur hen lämnar över ansvaret för förändring till de anställda, vilket ger utrymme för meningen att det är de anställda som vet vilken förändring som behövs för att göra arbetsplatsen jämställd. Ai uttrycker: ”det är deras [de anställdas] spelplan, det är de som bestämmer vilka förutsättningar jag får”.

I empirin nämner förändringsarbetarna ordet ”ödmjuk” flertalet gånger, när det talar om hur de ska interagera med de anställda under utbildningarna. Ai uttrycker att en behöver vara ett ödmjukt föredöme och vara medveten om sin position för att inte kränka andra.

[...] att ska man jobba med människor så ska man aldrig sätta sig på höga hästar, man ska faktiskt vara ödmjuk. Och det är något som man måste förmedla. För det här är saker som provocerar med mänskliga rättigheter. ”Varför ska jag höra om det, jobbar jag dålig med det tycker dem?” Det är redan där en konflikt.(Ai)

För Anno handlar det bland annat om att inte ta ansvar för de anställdas tankar:

Jag kan inte ta ansvar för andra människors åsikter, värderingar, tankar och så vidare, eller görande, handlingar... Det ska eller kan eller bör jag inte göra. Däremot kan jag ta ansvar för mig själv och jag kan [...] hjälpa till att skapa förutsättningar för tillit. Då kan vi konflikta på ett gott sätt. (Anno)

I dessa utsagor ser förändringsarbetarna till att varken trycka ner eller hjälpa för mycket i utbildningssituationen. Antagonismen som utesluts ur Annos strategi är att ”ta ansvar för andra” och meningen som får rum handlar alltså återigen om att reflektera över sin egen roll för att förebygga destruktivt motstånd.

5.4.4 Gruppdynamik

I denna strategi arbetar förändringsarbetarna enligt meningen att all förändring sker på gruppens villkor. Därför genomsyras strategin vid potentiell eller utvecklad konflikt av förändringsarbetarens hänsyn till hur gruppen är konstituerad liksom drivet att bemöta de konflikter som uppstår. Men grupper och i detta fall olika typer av arbetsgrupper, är synnerligen levande uttrycker de förändringsarbetare vi intervjuat. Levande så till vida att individerna i gruppen påverkar förändringsprocessen och påverkas av densamma, i en intrikat sammanblandning bestående av relationer och strukturer inom och utom gruppen. Strategin blir en mix av förändringsarbetarnas förmåga att möta gruppmedlemmarnas olikheter och begränsningar och deras förmåga att vara ledare på gruppens villkor och inte sina egna.

Anno och René praktiserar båda enligt strategin att leda gruppen så att den klarar att styra över utrymmet i förändringsprocessen:

[...] men är det personer som kanske är 10 eller färre, och framför allt om vi jobbar längre tid med dom, då kan vi ta in det här med normer på ett helt annat sätt. "Vad har ni för klimat?" "Hur samtalar ni?" "Hur kommunicerar ni med varandra?" "Hur har ni tänkt kring den här könsuppdelningen?" Och så. (Anno)

[...] men om det är en grupp med ledare så är det bra att veta vem som skulle kunna vara en förändringsbärare. Som skulle kunna vara den eller dom som skulle kunna hjälpas åt att göra någonting, för att jag tycker att män positionerar sig väldigt mycket och det är oftast som ledare håller på... jah... alltså... om vi nu ska göra en förändring kan det vara bra att veta vilka av dom i rummet är beredda att säga "Jamen jag tänker så här..." och "Jag tycker att det här är jätteviktigt" så att vi får det här vidare. (René)

Här syns mening som tar hänsyn dels till hur många som finns i gruppen men även vilka positioner som finns i rummet. I Renés citat ser vi hur hen har som strategi att leta efter personer att bygga allianser med för att kunna arbeta med frågorna. Meningen här stänger ute för stora grupper och förutsätter lång tid. De antagonismer som hotar denna mening är alltså de strikta tidsramar som ofta finns för uppdraget. I Annos strategi finns en strävan efter att främja perspektivmedvetenhet hos gruppen:

[...] blir det meningsskiljaktigheter eller att det är åsikter som står mot varandra så ska dom här människorna ändå samexistera... "så, hur vill ni göra med det här?", "hur kan ni använda det här för er grups samarbete?" (Anno)

Och en del människor är väldigt mycket här och nu och pratar den här personen som är här och nu med en person som har ett enormt visionärt seende så är det klart att det kan bli krockar eftersom vi pratar om samma sak på ett vis men vi har helt olika perspektiv, både tidsmässigt men ofta varifrån vi tittar. Det långa perspektivet har ju ofta ett mycket mer övergripande liksom helikopterperspektiv. Och här och nu är ju mycket mer nere på marken och tittar. Och båda behövs ju. Och det behöver vi förstå. (Anno)

När gruppen ges detta utrymme blir det synligt vad den har för styrkor och svagheter och att de anställda gör olika tolkningar av vad som finns att göra på arbetsplatsen. Det vill säga i detta synliggörande blir det tydligt att det finns andra ting som pockar på tid, tanke och framför allt görande. Den förändringsarbetare som sätter den gruppdynamiska processen i högsätet arbetar med inställningen att alla synsätt i en arbetsgrupp behövs och är lyhörd och föränderlig i förhållande till gruppen. Anno berättar att hen efter många års erfarenhet som förändringsarbetare numera ställer villkor för att arbeta med denna typ av fokusfrågor, dels för att hen har arbetat hårt med att förkovra sig inom fältet för att klara av att hantera konflikter utan att själv ta skada men också för att hen anser att processen kräver det engagemang hen ger.

En grupp som är väldigt ängsliga och väldigt artiga[...] ja, då behöver jag ju förstå det för att min roll kommer att vara på olika sätt. Och sådana saker behöver vi [förändringsarbetare] förstå och veta. (Anno)

5.4.5 Kunskapsutvidgande

Den förändringsarbetare som arbetar kunskapsutvidgande har som underliggande strategi att vilja ge de anställda möjligheterna att vilja förändra sina attityder och förändras på ett djupgående plan. Anno som arbetar på detta vis bjuder in de anställda till perspektivförflyttning, från den organisatoriska kontext de är inarbetade i, till en möjlighet att vidga sina världsbilder i förhållande till fokusfrågornas svårfångade komplexitet. En förflyttning som innebär att flytta sig från individ- till strukturperspektiv, för att förstå hur de stora sammanhangen påverkar de små. Strategin är utvecklad utifrån många års empiriskt arbete och motiveras av tanken att möjliggöra ett konstruktivt resonerande när konflikter uppstår. Här har meningen om perspektivutvidgande kunskap format strategin. Anno utgår i sitt förändringsarbete från tanken att det komplicerade handlar om att delarna hänger ihop ”samhällsstruktur, kultur, grupp och individ” och att ingen del går att arbeta med separat. Att förenkla eller att arbeta med separata mindre delar, blir med denna utgångstanke ett sätt att undvika det svåra och minska förutsättningarna för att lyckas göra förändringen djupgående.

[...] för allt i det här hänger ihop [pekar på alla delarna av whiteboardtavlan dvs. samhällsstruktur, kultur, grupp och individ]. Och det här försöker jag få in och visa för först när vi förstår det där tror jag också att det finns sätt att få bort det där motståndet det vill säga att använda konflikten, det vi krockar i och använda det gott. (Anno)

Ytterligare en praktiker som arbetar perspektivutvidgande är Joy, som kompetens- och erfarenhetsmässigt uttrycker liknande tankar om individ kontra struktur:

Vi är jättebra på att se folk som specifika, unika behov och alla är olika. [...] Men om vi då inte också har ett strukturperspektiv och för att se strukturer som kön eller maktordningar då missar vi den biten för att vi är så bra på att ha ett individperspektiv [...] Det är ju också en sådan grej som gör att det landar bättre liksom. (Joy)

Strategiskt förändringsarbete med denna mening kräver engagemang och tid utöver det som vanligtvis ges och rymmer ett ifrågasättande om det som görs på ett annat sätt kan kallas för förändringsarbete. Anno efterfrågar ökad medvetenhet bland dem som beslutar om att förändringsarbete ska ske för att de som ska utföra det praktiska arbetet ska ha en solid plattform att arbeta utifrån. Den mening som ges uttryck för här är att utveckling av fältet är viktigt och tidsbrist och organisationens begränsningar blir undanskuffade antagonister.

5.5 Sammanfattning av strategier

När vi tittar på vårt resultat för vilka strategier som förändringsarbetarna använder för att hantera konflikter i utbildningssituationerna ser vi hur två diskurser framträder. En av dem är starkast närvarande i delen *Strategier med riktning mot uppdraget* och den andra i *Strategierna med riktning mot djupgående förändring*. Den diskurs som förändringsarbetarna förhåller

sig till i strategierna som riktas mot konfliktundvikande karaktäriseras av att vara en uppdragets diskurs. Denna innehåller meningar om att: arbeta enligt organisationens och uppdragets logik, att motstånd och konflikter kringgås eller undviks med hjälp av kunskap, att de anställda inte ska bli för utmanade och att förändringsarbetaren behöver anpassa sig till uppdraget för att värna sin profession och person. Den andra diskursen, som är verksam i strategier som bemöter motstånd och konflikter präglas av en strävan efter djupgående förändring. Där får plats meningar om: delaktighet och gemensamt kunskapsskapande, varsamhet med maktanvändandet hos förändringsarbetaren, reflektioner om hur gruppen och organisationen alltid påverkar utbildningssituationen, perspektivutvidgning och en tanke om att förändring kan kräva konflikt.

5.6 Sammanfattande analys av resultatet

För att knyta an till vårt syfte: *att inventera och undersöka förändringsarbets förhållningssätt och hantering av potentiella och utvecklade konflikter i förändringsarbete som fokuserar på jämställdhet och mångfald i arbetsorganisationer*, besvaras nedan våra frågeställningar och sammanbinds med vårt urval av tidigare forskning.

Vår första fråga är: *vilka potentiella och utvecklade konflikter möter förändringsarbetarna i utbildningssituationerna med jämställdhets- och mångfaldsfrågor?* Inventeringen av potentiella och utvecklade konflikter visar att detta är ett förändringsområde med högre konfliktpotential än i förändringsarbete överlag (Wahl m.fl. 2011). Detta syns i de teman som redovisas som alla har en tendens att uppfattas som mer eller mindre provocerande för de anställda, som är ålagda att förändras. Exempelvis kan nämnas att användningen av svårförståeliga och kontroversiella begrepp, anställdas egna eller organisationens samlade övertygelser framkallar motstånd (jmf Fürst Hörte och Isaksson 2007). Sammantaget visar inventeringen av förändringsarbetarnas svar att det finns en grundläggande svårighet vad gäller förändringsarbete med fokus på jämställdhet och mångfald (Wahl m.fl. 2011), alltså att ämnena i sig är komplicerade och tillsammans blir dessa komplext konfliktfyllda. Krasst kan detta arbete liknas vid att ta sig an ett getingbo och den som har skyddsutrustning klarar sig från att bli allvarligt stungen. Skyddsutrustningen är detsamma som förändringsarbetarens trygghet i kompetens inom området och genuin stöttning från organisationen, främst från ledare oavsett hierarkisk status och getingboet är den kombinerade och varierade samhälleliga och organisatoriska uppfattning som florerar avseende vad, varför och hur detta arbete ska bedrivas (Wahl m.fl. 2011). Förståelsen av det komplexa fördjupas ytterligare i och med vår kategorisering enligt ABC-triangeln. Att C- och A-hörnet dominerar visar att det som initialt uppvisas som

motstånd är av organisatorisk art och att detta påverkar tankar, motivation och beteenden hos de anställda. Inventeringen visar också att förändringsarbetare som balanserade rebeller (Myerson & Scully 1995 ref i Wahl m.fl. 2011), i rollen som organisationsstrukturens kritiker liksom förändringsledare och upprätthållare av densamma, gör att förändringsarbetaren i sig också kan verka konfliktskapande.

Vår andra fråga är: *vilka strategier använder förändringsarbetarna för att hantera potentiella och utvecklade konflikter och vilka diskurser ligger till grund för valet av strategier?* Med diskursteorins användning synliggjordes två diskurser som är verksamma och som formar strategierna. I den uppdragsstyrda diskursen är strategierna för att hantera potentiella och utvecklade konflikter anpassade till de förutsättningar som finns för uppdraget. Kringgåendet runt konflikter kan tydligt kopplas till det *konsensusperspektiv* som Fürst Hörte och Isaksson (2007) tar upp. Liksom dem har vi kunnat se att det här finns strategier som: förenklar, lättar upp och gör kunskapen ofarlig, så att hindrande motstånd kan undvikas i situationen. Återigen visar diskursen i relation till Myerson & Scullys (1995 ref i Wahl m.fl. 2011) begrepp balanserade rebeller och de motsägelser som framträtt i vissa citat, har att göra med den tredelade roll förändringsarbetarna har. De förhåller sig vid konflikt i denna diskurs framför allt till rollen som upprätthållare av organisationsstrukturen, för att klara av att utföra uppdraget. Vid dessa motsägelser gör sig rollen som kritiker av organisationskulturen påmind.

I diskursen för djupgående förändring finns strategier som förebygger och hanterar konflikter. Dessa finns eftersom tanken är att motstånd och konflikter ingår i arbetet och att dessa behöver synliggöras och hanteras. Både det och den perspektivutvidgning som sker i kunskapsöverförandet är något som Fürst Hörte och Isaksson (2007) efterfrågar i sin forskning. Diskursen förespråkar den delaktighet och gemensamt skapande av kunskap, som Nordvall (2013) problematiserar, för att behandla konflikt. Detta visar sig även vara problematiskt för förändringsarbetarna. De reflekterar över det svåra i att utmana de anställda lagom mycket och över det svåra i att balansera den makt de har som ledare. Förändringsarbetarna som balanserade rebeller (Myerson & Scully 1995 ref i Wahl m.fl. 2011) framträder i denna diskurs i rollen som kritiker och förändrare av organisationsstrukturen samtidigt som den upprätthållande rollen pockar på utrymme. Detta visar att strategierna här har mer med förändringsarbetarnas visioner och viljor att göra än att dessa förhåller sig till den faktiska uppdragssituationen, som den vanligtvis ser ut.

I en vidare analys av diskursernas relation till varandra kan sägas att de svarar olika på hur konflikt kan eller ska bemötas. Den uppdragsfokuserade ger förutsättningar för förarbete riktat mot förändring. Men utrymmet för att arbeta sig igenom konflikter är inom den obefint-

ligt. Talet i denna diskurs har vi sett är förankrat i förändringsarbetarnas faktiska förutsättningar. I den diskurs där meningsskapandet handlar om djupgående förändring finns möjlighet att ta sig an konflikter men denna har som sagt en annan relation till det faktiska görandet. Diskurserna ska inte ses som något förändringsarbetarna väljer emellan. Det är snarare de organisatoriska förutsättningarna och de anställdas motstånd som avgör vilken diskurs förändringsarbetarna förhåller sig till i situationen. Diskurserna ligger nära varandra och bråkar om förändringsarbetarnas uppmärksamhet. Närheten visas då förändringsarbetare uttalar sig inom och alltså förhåller sig till båda diskurserna, samt vid motstridiga uttalanden i empirin där uppdragsfokuset begränsar den djupgående förändringsdiskursen när förändringsarbetarna pratar om sina visioner och göranden.

6. Slutdiskussion och vidare forskning

Reflexivt kan sägas att det mesta går att göra på ett annat sätt. Så även vår studie. Om vi haft mer tid och färre begränsningar hade vi grävt djupare för att kunna göra mer. Hållbarheten i det funna är vad som skapats i mötet mellan våra tolkningar och den insamlade empirin och vår avsikt har hela tiden varit att göra något som kan komma till nytta. Tänkbar vidare forskning är ett fördjupande arbete kring förändringsarbete i arbetsorganisationer överhuvudtaget, genom att flytta fokus från förändringsarbetarens arbete för individuell förändring till övergripande strukturförändring utifrån ett konfliktperspektiv. Detta för att kunna samtala mer ingående om varför ökad tillväxt i arbetsorganisationer fortfarande är viktigare än konsekvenserna av fortsatt marginalisering i demokratins namn. Vidare forskning kan också utgå mer från utforskande av hur konflikter ser ut i det praktiska arbetet med diskrimineringslagen, både ur samordnares och anställdas perspektiv. Samt om eller hur konflikterna kan lyftas för att skapa förändring.

I denna studie har vi belyst att förändringar skapar motstånd och konflikter. Med vår förståelse av hur potentiella och utvecklade konflikter bör hanteras, behöver motstånd och konflikter bemötas för att utveckling och förändring ska kunna ske. Utifrån denna förståelse, är det uppenbart att de förändringsarbetare vi mött har ett mycket svårt uppdrag, ett med förhöjd konfliktpotential. Mål ska uppfyllas och vägen dit avseende arbetssätt har sina begränsningar. Trots det har vi fått ta del av ansatser till att utföra förändringsarbete som syftar till att anställda ska förändras på djupet men att dessa tankar och göranden har svårt att få utrymme i arbetsorganisatorisk verklighet. De organisatoriska förutsättningarna för förändringsarbete med jämställdhet och mångfald, och de motstånd som detta föder styr hur de olika diskurserna

fills med mening. Variationen av meningsskapande strategier tyder på att ålagt förändringsarbete är mer än rimligt komplicerat. I sig är detta förståeligt – förändringsarbetare har att förhålla sig till att de är anställda i organisationer som är ålagda att ålägga och därför finns inte utrymme att ifrågasätta förändringsarbetets hållbarhet. Detta har dels vidgat vår förståelse för det svåra i att förhålla sig till demokratiska ålägganden i organisationer som kan sägas vila på odemokratiska grunder. Vidgats har också förståelsen av emotionsregimernas dignitet i all social interaktion. Det paradoxala är att en förändringsarbetare på dessa premisser ställs inför att antingen, i vår konsensuskulturs anda, uppfylla uppdraget genom att gå runt det motstånd som uppstår och acceptera att det i välfärdsorganisationer ges begränsade förutsättningar för förändring. Såväl för dem som ska förändras som för dem som har till uppgift att förändra. Eller att verka för motsatsen och göra det smått omöjliga, vägra acceptera att det inte ges förutsättningar, gå emot konsensuskulturens begränsande emotionella uttrycksinnehåll och istället ge utrymme för samtal som kan leda till förändring. Kanhända ska vi vara nöjda att förändringsarbete görs överhuvudtaget, men utifrån ett konfliktperspektiv finns helt klart mer att önska. Om vi inte får rum för långsamma processer som kräver prövande och görande kan vi inte heller hoppas på att förändringsarbete, som syftar till att motverka diskriminering, kan gå djupare än att personer deltar i utbildning och sedan återgår till redan beprövade och vane-mässiga tanke- och handlingsmönster.

Med vår syn på vikten av konstruktiv konflikthantering finns ett behov av just detta i alla former av förändringsarbete; ett praktiskt hanterbart konfliktanterningsperspektiv utifrån tvärvetenskaplig pedagogisk, sociologisk, psykologisk och arbetsvetenskaplig forskning. Svårare är däremot att få mandat för konstruktiv konflikthantering eftersom förändringsarbete, som syftar till att vidga kunskapen om varför befintliga maktrelationer upprätthåller mänsklig marginalisering, inte sanktioneras.

Referenser

- Aspers, Patrik (2007;2011) *Etnografiska metoder: Att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber.
- Birkler, Jacob (2008) *Vetenskapsteori. En grundbok*. Stockholm: Liber.
- Bryman, Alan (2008;2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2:a uppl.). Malmö: Liber.
- Börjesson, Mats och Palmblad, Eva (2007) *Diskursanalys i praktiken*. Malmö: Liber.
- Fürst Hörte, Gunilla & Isaksson, Anna (2007) *Jämställdhetssatsningar: I korsningen mellan genusteori och förändringsarbete*. Centrum för samhällsanalys (CESAM), Högskolan i Halmstad & Sektionen för hälsa och samhälle (HOS).
- Isaksson, Anna (2009) *(I)legitima kunskaper? Genusforskning i möte med praktiskt jämställdhetsarbete*. Centrum för samhällsanalys (CESAM), Högskolan i Halmstad & Sektionen för hälsa och samhälle (HOS).
- Isaksson, Anna (2010) *Att utmana förändringens gränser: En studie om förändringsarbete, partnerskap och kön med Equal-programmet som exempel*. Centrum för samhällsanalys (CESAM), Sektionen för hälsa och samhälle (HOS), Samhällsförändring, lärande och sociala relationer (SLSR) & Högskolan i Halmstad.
- Jordan, Thomas (2015) *Konflikthantering i arbetslivet: Förstå, hantera, förebygg*. Malmö: Gleerups Utbildning.
- Lykke, Nina (2009) *Genusforskning: en guide till feministisk teori, metodologi och skrift*. Stockholm: Liber.
- Nordvall, Henrik (2013) Det radikala medvetandegörandet – en snårig väg med fallgropar. I Larsson, Staffan, Lundberg, Martin, Nordvall, Henrik och Eriksson, Lisbeth (2013). *Folkbildning för förändring: Dilemman i politiskt mobiliserande didaktik*. Pedagogik och vuxnas lärande, Linköpings universitet, Utbildningsvetenskap, Filosofiska fakulteten & Institutionen för beteendevetenskap och lärande.
- SFS (2008:567) *Diskrimineringslag*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet DISK
- Thoits, Peggy A. (1989) The sociology of emotions. *Annual Review of Sociology*, vol 15:317–342.
- Thomsson, Heléne (2002) *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Thylefors, Ingela (2007) *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia och Linghag Sophie (2011) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Wettergren, Åsa (2013) *Emotionssociologi*. Malmö: Gleerups Utbildning.

Winther Jørgensen, Marianne och Phillips, Louise (2000) *Diskursanalys som teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledning

Utifrån vårt perspektiv är konflikt något som finns överallt...som framträder i olika skepnader, i olika sammanhang och påverkar interaktion på olika sätt.

Vi har en föreställning om att frågor som har med jämlikhet, mångfald och jämställdhet är konflikt/motståndsfyllt område och **vårt syfte** med denna studie är att **inventera konfliktpotentialen i det praktiska förändringsarbete som du bedriver** med en önskan om **att synliggöra dina strategier** dvs. hur du förhåller dig till, förekommer och förebygger det konfliktpotentiala.

Anonymitetsskydd

- Vi kommer att sträva efter att minimera igenkänningen av våra respondenter genom att aidentifiera er i så hög grad som möjligt.
- Endast vi kommer att lyssna på inspelningen

Om respondent

- Vilket pronomen (han, hon, hen, den) använder du?
- Ålder?
- Vad har du för utbildning?
- Hur länge har du jobbat med dessa frågor?

Tema

Uppdraget

- Vad var det som fick dig att börja arbeta med dessa frågor?
- Vill du beskriva ditt arbete?
- Överensstämmer dina ingångstankar med din arbetsgivares/uppdragsgivares?

Konfliktpotentialer

- **Vill du berätta om ditt arbete i relation till konflikt/motstånd?**
 - I vilka situationer uppstår eller känner du av konflikter/motstånd?
 - Vilka **teman/ämnen** framkallar konflikt/motstånd - vad är kontroversiellt?
 - Finns det **begrepp** inom arbetsområdet som kan uppfattas som provocerande?
 - Har du arbetssätt som kan uppfattas som provocerande?

- Har du någon gång upplevt att du som person uppfattas som provocerande eftersom du arbetar med det du gör?

Vad gör du då?

Konfliktstrategier

- Vad gör du när du känner starkt motstånd från dem du utbildar?
- Vad gör du när du upplever dessa ögonblick av konflikt/motståndsfylldhet?
- Vill du berätta om en situation där föreställningsvärldar krockar...hur fick den dig att agera?
- Om du hamnar i en fruktlös debatt - vad gör du då?
- Förutsättningar för uppdraget (mandat att genomföra) - på vilket vis påverkar detta ditt val av strategi?
- Har du några tankar om hur makt och status inverkar på hur du reagerar i konfliktsituationer/motståndssituationer?
- På vilket sätt påverkas du av eller tar du hänsyn till hierarkier (rollstatus) i arbetsorganisationen?
- Har du något utarbetat sätt att aktivt använda dig av konfliktpotentialen i ditt arbete?
 - förekommande eller förebyggande strategier
- Om du tänker på ditt förhållningssätt i konfliktfyllda sammanhang, i hur stor grad påverkar din professionella roll hur du agerar?